

SEMINARIO DE GRADO

CULTURA EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN EL CLIENTE

Presentado por:

CARLOS ENRIQUE JIMÉNEZ

CÓDIGO: 6501351



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS Y DIPLOMADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, D.C.
NOVIEMBRE, 2012**

SEMINARIO DE GRADO

CULTURA EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN EL CLIENTE

Presentado por:

CARLOS ENRIQUE JIMÉNEZ

CÓDIGO: 6501351



Presentado a:

FANETH SERRANO LEDESMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS Y DIPLOMADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ, D.C.

NOVIEMBRE, 2012

I- INTRODUCCIÓN

Durante la última década se ha venido hablando cada día con mayor insistencia, en la necesidad que las empresas estructuren un modelo de gestión enfocado en el cliente, como parte un plan estratégico trazado por la alta gerencia. Este nuevo enfoque no debe corresponder a la tendencia de una moda temporal, en la que se propone mantener los clientes actuales o atraer nuevos clientes, sino que debe ser el resultado de una estrategia integral que haga parte de la cultura de una organización basada en el desarrollo de competencia y el reconocimiento de sus valores.

El propósito de este trabajo es Identificar la forma como las compañías crean su identidad dentro de un sector económico y como esta se adopta como un modelo de cultura organizacional inconsciente. También, el de establecer cual es el verdadero sentido de desarrollar una estrategia corporativa con orientación al cliente, basándose en el establecimiento de un modelo de cultura corporativa. Por último Identificar como esta estrategia le permite a una organización generar valor para sus clientes, para sus empleados y para sus accionistas.

En estos nuevos retos, están involucrados los cambios tecnológicos, sociales y conductuales que definirán los rumbos de las organizaciones y que les exigirán estar permanentemente ajustando sus modelos y estrategias de gestión, en las cuales ineludiblemente están involucradas las personas, quienes con su trabajo deberán propiciar estos cambios.

CAPITULO I
DEL PASADO AL FUTURO
CONSTRUYENDO UNA IDENTIDAD CORPORATIVA

Las empresas centradas en el cliente, abren el camino hacia la gestión permanente del servicio excepcional y constituyen un modelo de negocio que le proporciona una identidad en el sector económico en el que se desempeñan. Esta cultura empresarial genera un valor agregado que puede ser capitalizado por sus accionistas ya que se constituye en diferenciador no tangible pero si percibido. El hecho de que las empresas no se enfoquen en este modelo de negocio, puede traducirse en pérdida de participación de mercado, disminución en las ventas que pueden llevarla a su desaparición.

Seguramente cuando un individuo o grupo de individuos se refiere a una compañía determinada, se mencionan ciertos rasgos o características con las que se acostumbra a identificar el estilo de dirección de una organización. Estos rasgos ó características particulares las definen, asignándoles un sello particular, las cuales le permiten a un grupo determinado hacerse a una idea de ellas y generar una expectativa, ya sea porque se tiene de esta una referencia positiva ó una referencia negativa. En general tratamos de asignarle a cada empresa una especie de personalidad específica que nos permita diferenciarla claramente de otras.

Esta forma particular de identificación no surge de manera casual ni caprichosa, sino que es el fruto de una construcción cultural hecha realidad a través de las acciones de sus integrantes al interior de una compañía y que de finalmente ya sea de forma consciente ó inconsciente es adoptada por las mismas organizaciones como Cultura Corporativa.

Según Schein, *“Los patrones de premisas básicas que un determinado grupo inventa en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna que funcionan bien, son validadas aprobadas y enseñadas como una forma colectiva correcta de pensar sentir y actuar en relación a estos problemas”*. (Schein – 1984:56). Esta es quizás la definición mas acertada que tenemos de Cultura Corporativa.

Este proceso de identificación corporativa es también una construcción social, constituida simbólicamente y que se mantiene en el tiempo por la interacción de sus miembros. Estos generan procesos de reconocimiento social, estableciendo modos de comportamiento grupal, quienes finalmente apoyados por líderes informales crean grupos de influencia al interior de las organizaciones convirtiendo esta forma de actuación colectiva en un modelo. Se puede considerar entonces a la organización como la articulación de grupos e individuos en sistemas funcionales y sistemas humanos cuya integración determina un único y complejo entramado social. A este tejido socio-cultural se le podría denominar entonces como la esencia de la Cultura Organizacional.

En relación directa con esto, F. Capra (2002) plantea la organización como un sistema de naturaleza dual, dada por la interacción de sistemas vivientes y artificiales. Según este autor las organizaciones son al mismo tiempo instituciones sociales diseñadas para propósitos específicos (artificiales) y comunidades de personas que interactúan para construir relaciones, ayudarse y dar sentido personal a sus actividades cotidianas (vivientes).

Edgar Schein distingue conceptualmente entre el sistema formal y el sistema informal y plantea la co-existencia de estos dos sistemas al interior de una organización. El sistema formal, que es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para el logro de objetivos comunes, los cuales son explícitos y que se alcanzan a través de la división del trabajo y mediante una jerarquía de autoridad. El sistema informal definido como

patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de funciones propias de cada cargo. Por ultimo este autor señala que muchos de los problemas psicológicos en una Organización surgen precisamente de la compleja interacción entre lo formal y lo informal. Schein (1985)

En las organizaciones o empresas, conviven una gran cantidad de intereses individuales, grupales y sociales que constituyen el lazo que une a los individuos con los grupos. Entender ese juego de intereses es imprescindible para entender la realidad dentro de una organización. *“Sabemos que un individuo entra a la Organización con expectativas que no aparecen en ningún contrato¹ pero que determinan su permanencia y las características de su contribución y aportes”*. Schein (1985).

Cada grupo informal tiene un conjunto de normas, muchas veces inaccesibles para los líderes formales, muchas veces al margen de los planes de la organización, pero que modulan el comportamiento de toda área funcional e impactan la totalidad de la organización. De esta forma los individuos participan en el proceso de toma de decisiones y aseguran sus intereses dentro de una organización, dado que las razones por las cuales emerge un sistema informal surge a partir de la naturaleza social del hombre y a sus necesidades psicológicas al pertenecer a un grupo.

Esta distinción entre los sistemas formales e informales, es análoga a la que plantea Homans en su modelo de sistema social cuando describe que *“las organizaciones poseen un sistema externo y uno interno, que surge a partir del externo, pero que incluye actividades, interacciones y sentimientos”*. Homans (1950)

En muchas organizaciones este sistema informal tiene un poder relevante, ganado con el tiempo y las relaciones que ha forjado, lo que concluye con el hecho de que se establece un poder informal con posibilidades de influencia y control en la vida de una organización. Este grado de poder también está dado en relación con una posición jerárquica, lo que lo constituye intrínsecamente como un elemento con liderazgo informal influenciador. Mucha de la energía, vitalidad y dinamismo de una organización esta dada por estos sistemas informales (cambiantes y autorregulados).

En muchas ocasiones las organizaciones ignoran, menosprecian o subvaloran este poder informal y esto no permite que se puedan controlar, lo que puede terminar con enfrentamientos y/o rompimientos de relaciones laborales. De hecho una de las grandes fuerzas de resistencia al cambio organizacional esta dada por la interacción de este tejido informal, lo que lo ubica como elemento clave al momento de implementar un nuevo modelo de gestión, como decisor de una postura, frente al establecimiento de la cultura corporativa y como influenciador positivo.

En los casos en los que se sabe reconocer e integrar este poder informal, este se convierte en una gran fuerza de apoyo a cualquier proceso nuevo, ya sea dando soporte de conocimiento o motivando a personas nuevas, o antiguas en nuevas funciones. Por lo general ya sea de forma consciente ó inconsciente, las organizaciones utilizan este recurso de la mejor o de la peor manera. De cualquier forma siempre resulta imprescindible su reconocimiento dentro de una compañía.

En consecuencia, uno de los retos más importantes y difíciles de enfrentar para la alta gerencia, es el de la articulación entre las metas organizacionales y los intereses de las personas. Particularmente esta dificultad radica en el hecho de que las altas jerarquías generalmente desconocen la naturaleza, las necesidades y las potencialidades de las personas que están en la base

de la organización. Es por esto que al tratar de implementar un modelo de gestión orientado al cliente se debe tener especial cuidado con la integración de los intereses del individuo y la organización y enfocarse en el desarrollo de trabajo en equipo, entrenamiento a líderes y a la conducción de una etapa de transitoriedad en el proceso de cambio.

Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal más amplio que los intereses particulares del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social al interior de la organización, ya que el vínculo social es el que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Por consiguiente, la cultura corporativa se convierte en el modulador de las acciones de los integrantes de una organización, y se convierte en el instrumento ideal para que los accionistas y directivos consigan la gestión eficaz de la organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas administrativas y de las teorías racionales de eficiencia, eficacia y efectividad.

En el proceso de implementación de una cultura organizacional se pueden adoptar diferentes metodologías, de manera que se logre convertir la forma inconsciente de cómo se ha forjado la cultura de una empresa a través del tiempo en un verdadero modelo de gestión que contribuya con el logro de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico por parte de la alta gerencia.

El Método de Fleury sugiere reconstruir la historia de la organización, situándola desde la época en que fue fundada y relacionándola con el momento histórico actual, para que se puedan comprender mejor sus metas y objetivos. La historia presentada por el fundador de la organización (si sobrevive) ocupa un papel importante en este momento por tener el concepto

global sobre el proyecto futuro de la organización, de lo contrario la recopilación de la memoria histórica podrá ofrecer un marco de referencia importante que facilite el rumbo de la implementación de una estrategia basada en valores. Al respecto se considera de suma importancia ya que constituye un análisis de un camino recorrido, con el propósito de transformar los resultados actuales en un futuro deseable y posible, a través de una ejercicio de prospectiva estratégica, tal como lo sugiere el doctor Jairo Laverde, docente de la postgrados de la universidad militar en Colombia.

Por otra parte el análisis de los incidentes críticos que le han sucedido a la empresa a lo largo de su existencia también son importantes al momento de revisar la historia de la compañía, ya que precisamente cuando se presentan las crisis es cuando muchos de los valores claves emergen con más facilidad.

Este método también sugiere la revisión del proceso de socialización de los nuevos miembros. Este momento en el que una persona de fuera es introducida en la cultura organizacional y comienza a aprehenderla, hace parte importante de la transformación del individuo ya que es en este periodo de transición en el que se comienzan a identificar los grupos informales de influencia, importantes para acoplarse al sistema creencias, valores y actitudes que ya hacen parte de los miembros mas antiguos de la organización. Esta etapa de transición define y modela las expectativas del nuevo integrante y le permite proyectar su futuro mediático.

La revisión de las políticas del área de Recursos Humanos de una organización también puede revelar muchos elementos de la cultura ya que a través de ella se determinan en gran medida quienes son las personas que se consideran son ideales para la organización. Los sistemas de remuneración y de carrera también marcan una pauta importante para revisar

el modelo de cultura que se tiene en la actualidad y cuales aspectos requieren de atención en la implementación de una nueva cultura. Así mismo, analizando el proceso de trabajo (en el ámbito tecnológico y también social) se puede detectar las relaciones laborales de sus miembros y el poder que ejercen los grupos informales sobre las mismas.

Por ultimo, el método sugiere estudiar el proceso de comunicación tanto al interior como al exterior de la organización. Esta forma única de relacionarse determina la manera como se identifica la organización y es en definitiva quien determina como perciben e interpretan la personalidad de la empresa tanto el cliente interno como el cliente externo. De esta forma el medio en el que se mueve la organización, le confiere una imagen corporativa que puede convertirse en parte de un activo intangible capitalizable.

Ese Good Will dentro de un sector económico, constituye un patrimonio que se mueve en una delgada línea que la valoriza o descapitaliza, haciéndola fuerte o vulnerable. Podríamos decir entonces que la comunicación es en últimas, la forma más evolucionada del reflejo de un modelo de cultura corporativa que constituye como carta de presentación de una empresa en un sector, que trasciende fronteras en el mundo de los negocios.

El método de Freitas afirma que la dificultad de llegar a un consenso en la definición de cultura, fomenta el desarrollo de diferentes metodologías de implementación, ya que cada organización determina de forma particular lo que considera como cultura. Seguramente cada organización atribuye características particulares a su modo de actuar, a sus antecedentes, a sus valores, creencias, mitos, tabúes, normas y procesos de comunicación, generando modelos únicos. De esta manera cada organización implementa a su modo y a su ritmo lo que considera como cultura empresarial.

Freitas también cita el método de Deal y Kennedy,(1982) que sugiere se haga un análisis interno y otro externo de la organización. Este último consiste en analizar su ambiente físico, verificar lo que la empresa habla de sí a través de revistas, informes, etc.; realizar una observación del uso del tiempo dentro de la organización. También sugiere una conversación con la recepcionista para analizar como la empresa recibe a los no conocidos, el tipo de personas que trabajan en ella, cómo es un día de trabajo, cómo las cosas son hechas, etc.

Por último, Freitas cita a Paul Shrivastava (1983), quien promueve el análisis de los mitos, sistemas de lenguaje, metáforas, símbolos, ceremonias, rituales, y el sistema de valores y normas de comportamiento con el fin de determinar cuales son los factores mas profundos que no se alcanzan a vislumbrar superficialmente y que determinan los rasgos particulares de cultura y que a su vez proporciona información clave que le permitirá a los directivos realizar un análisis claro de la realidad actual y plantear un modelo viable.

Como bien dice Schein, no se ha hallado un método apropiado y rápido para identificar el paradigma cultural de un sistema. Afirma que el único enfoque seguro es confrontar cada porción de información obtenida con otras, hasta lograr que un esquema se revele por sí mismo. Por estas razones, resulta más viable el método Freitas, haciendo énfasis en los aspectos culturales a los que la organización confiere más importancia, y por supuesto, aquellos que no se tuvieron en cuenta y que resulten causantes de desajustes o inconvenientes organizacionales.

Por otra parte, todos los cambios (tecnológicos, económicos o sociales), obligan a las organizaciones a ajustarse a nuevas condiciones del escenario de comercio mundial, es decir que deben estar en una continua

transformación y evolución, buscando desarrollar herramientas de gestión que les permitan ser competitivas. Estas herramientas buscan proveer a la alta gerencia de mejores elementos de juicio que les permitan reorientar sus esfuerzos en aras de alcanzar una mayor identidad corporativa.

En relación con los cambios tecnológicos, existe una nueva generación de empresas especializadas en Internet, dando como resultado una verdadera revolución que ha impactado desde lo cultural, lo social, lo económico y lo político a toda la sociedad. Esto significa que la forma como nos relacionamos y los círculos sociales propios de cada organización se han transformado creando un nuevo paradigma.

Como se puede observar, los conceptos de lo que convencionalmente conocemos como organización, el estilo de relación formal y los patrones de comportamiento están cambiando radicalmente. Por consiguiente, también esta sufriendo una transformación la definición de lo que hoy conocemos como cultura corporativa y que es propio de cada organización. Adam Smith (1997) considera que en la actualidad los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global y esto permitirá redefinir el concepto de organización, el cual no necesariamente estará enmarcado en un lugar geográfico determinado, sino en la capacidad para atender las necesidades de los consumidores en cualquier lugar del mundo. Esto por supuesto implica modificar el alcance de la visión y el modo de actuar propio de cada organización para asegurar su supervivencia. Las organizaciones deben prepararse para evolucionar hacia una nueva frontera en donde el conocimiento y el uso apropiado la tecnología y las comunicaciones hagan parte de su nueva cultura corporativa.

CAPITULO II

DARLE SENTIDO A LA HISTORIA

Varios interrogantes surgen al descubrir cual es el modelo de cultura que tiene un organización: Cual es el verdadero sentido de establecer, afianzar o modificar lo que hasta ahora me ha identificado en el medio?. Qué hacer con toda esta información y con toda esta carga histórica, cultural y social con la cual tengo ahora una responsabilidad? Cómo traducir esta información en una estrategia corporativa para poderla capitalizar e incrementar su valor de mercado?

La respuesta está contenida en la búsqueda de herramientas gerenciales que le permitan aplicar este conocimiento y ponerlo en práctica de manera que todos los miembros de la organización puedan vivenciarlos. Para esto es necesario convertir el legado histórico en una experiencia de cambio que transforme y aporte al crecimiento tanto corporativo como de los individuos que la conforman para que de esta forma trascienda y perdure.

Como ya sabemos la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro para que esta forma de pensar genere un impacto sobre la conducta de sus miembros y permita que con el tiempo transforme su actual comportamiento en un futuro deseado. Pero hablar del futuro de una organización, es necesario hablar también de la visión de la misma, la cual debe propiciar una visión compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se vuelve colectiva ni se comparte realmente hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos de toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir que las culturas corporativas surgen de visiones personales que están arraigadas en los valores, intereses y aspiraciones y que luego se convierten en visiones colectivas compartidas, para trabajar en pos de un objetivo común.

Una de las herramientas gerenciales que se ajusta a las necesidades de establecer y consolidar una autentica cultura corporativa, tiene que ver con el establecimiento de una cultura basada en la proclamación de valores compartidos que generen cooperación y motivación personal facilitando el compromiso de los miembros de la organización con el cumplimiento de las metas.

Esto constituye una declaración simbólica del rol social de la empresa que expresa los ideales y creencias que comparten los miembros de la organización y contribuye a dar respuesta a los inconvenientes de adaptabilidad y cohesión de los mismos. Schein considera que la función de la cultura organizacional es solucionar estos inconvenientes, en pos de asegurar la supervivencia de la organización, ya que una vez adquirida se reduce la ansiedad de sus miembros, mejorando la productividad al eliminar elementos distractores que influyan negativamente sobre el aporte de cada individuo. Schein(1985.p.64-94).

Todas las funciones que cumple la cultura al interior de la empresa, justifican su existencia y contribuyen a dar sentido y valor a la organización. Esto le confiere legitimidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización. El desafío consistirá entonces en traducir la misión y visión, en acciones y actividades de apoyo. Para esto es importante identificar y planificar la forma como se va a realizar esta transición de pasar de la teoría a la práctica o de la visión a la acción.

Por tal motivo es también necesario buscar un enfoque para que toda es energía pueda ser capitalizada por la organización para obtener el mayor provecho, en función de la única razón de ser de todas organización “*El Cliente*”. El Cliente es el punto cardinal de cualquier organización y del servicio, por una muy sencilla razón: *sin clientes no hay negocio*.

“El cliente es quien determina una empresa. Ya que es el cliente, y sólo él, quien, gracias a que está dispuesto a pagar por un bien o servicio, convierte los recursos económicos en riqueza, cosas en bienes” (Peter Drucker, 1954; citado en Bund, 2006, pp.1)

Este nuevo enfoque hacia el cliente requiere de un cambio en el modelo de negocio planteado hasta el momento por una organización con el fin de proporcionar una correcta y efectiva transformación. El psicólogo estadounidense de origen alemán Kurt Lewin sostiene que todo proceso de cambio organizacional exige crear un contexto que lo facilite; esta afirmación es válida cuando la transformación requiere de adhesión y compromiso de las personas involucradas. Para esto Lewin establece tres etapas en el proceso de cambio: Descongelar, Probar y Recongelar.

De acuerdo con lo propuesto por Lewin, descongelar significa crear una cierta incomodidad con la realidad actual de la compañía con el fin que los empleados comprendan la naturaleza del cambio y sus consecuencias y así poder determinar a quiénes les afecta y en qué les afecta. La idea es armar estrategias que les permita a los miembros de la organización superar los temores y afrontar el cambio.

En este punto es importante reconocer el contexto en el que se implementa la transformación. Presentar la historia de la empresa, las características de sus integrantes y realizar un “mapa político” con el objetivo de saber quienes apoyan y quienes rechazan el cambio y cuales son las razones para este cambio a fin de alcanzar la mínima resistencia y la máxima proactividad.

Luego Lewin propone probar, es decir poner en marcha el plan de cambio. En esta etapa se debe tener especial cuidado con la emocionalidad de las personas, ya que esta enmarcada por reacciones que pueden ir desde el entusiasmo hasta el rechazo o desde la percepción de avance hasta los sentimientos de pérdida. Para esto es preciso dar apoyo mediante iniciativas que aporten seguridad a los integrantes de la organización, con el fin de regular las tensiones que puedan llevar a celebrar éxitos anticipados o a generar una sobre exigencia que sólo se traduce en inseguridad y frustración.

Por último Lewin sugiere recongelar, lo que significa incorporar modificaciones a las rutinas diarias de comportamiento y realizar un debido seguimiento para realizar los ajustes necesarios para no desviarse de los objetivos iniciales. Esta es una de las etapas mas difíciles de manejar ya que se puede caer en una rutina que conlleve a descuidar los procesos de cambio.

Entre los recursos que se utilizan para consolidar los cambios está la generación formal de rutinas administrativas, que se traducen en hábitos y conductas cotidianas que se refuerzan a través de la autoridad. También son incentivadas mediante un esquema de recompensas. El refuerzo mediante la entrega de reconocimiento público a quienes hacen aportes significativos a los objetivos, también ayudan a consolidar los cambios.

Complementa Lewin, que el uso de políticas claras y procedimientos, así como una comunicación activa de los avances del proceso de implementación del cambio, son de vital importancia para la institucionalización de las transformaciones. (Lewin:1948)

Los tres principios expuestos son claramente aplicables al propósito de estimular la orientación de una organización hacia el cliente. Por tal motivo,

un factor de primer orden es el compromiso y apoyo incondicional de la alta dirección de la empresa en el proceso. Por el contrario, una de las mayores barreras para el cambio es la sensación de algunos miembros influyentes de que la institución no requiere modificaciones. Ante este escenario, las personas que lideran las transformaciones deben conseguir el apoyo de los líderes de los grupos informales de influencia, e invertir esfuerzos en desarrollar sólidos argumentos para conseguir el resultado.

La psicóloga inglesa Carolyn Taylor y el profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) Edgar Schein, sostienen en base a sus hallazgos que los principales protagonistas en la formación de la cultura son los líderes. Por ello, quienes dirigen la empresa deben poseer sólidas convicciones y éstas se deben reflejar en decisiones y conductas cuya prioridad sea efectivamente la satisfacción de los clientes.

Si la cultura de una empresa es lo suficientemente sólida, la forma de actuar de los integrantes de la organización se fundamentara en creencias compartidas. Por lo tanto si una empresa cuenta con una arraigada cultura de servicio y un enfoque hacia el cliente, de manera casi inconsciente sus actuaciones estarán impregnadas por un esfuerzo excepcional que garantice su total satisfacción. En este afán se recurrirá a comportamientos innovadores que van más allá de las normas definidas por la organización. Por lo tanto, en una sólida cultura de servicio, la asignación de recursos así como las conductas y decisiones de sus líderes, deben transmitir la prioridad que ocupa el cliente para la compañía. Por ello, tan importante como el contacto con los clientes por parte de los empleados encargados, es la manera en que los altos ejecutivos actúen en relación con este enfoque.

CAPITULO III

POR QUÉ SI Y POR QUÉ NO

Son conocidos los casos de algunas empresas en las que es habitual encontrar a gerentes de áreas no comerciales atendiendo público. Con esta forma de cultura de esas organizaciones, no sólo obtiene la ratificación por parte de sus equipos, que los perciben como comprometidos con el enfoque de orientación al cliente, sino que obtienen información valiosa sobre las preferencias y necesidades de los clientes.

Un factor común en las organizaciones sobresalientes por su cultura de servicio, es el alto nivel de compromiso en el desempeño del personal de contacto con el cliente. Casos como el de la cadena de hoteles Ritz Carlton, Cirque du Soleil y Disney entre otros, son frecuentemente estudiados y analizados ya que son un ejemplo a seguir, debido a sus logros y el impacto positivo generado entre sus consumidores, lo que les ha permitido crecer a través del fortalecimiento de una cultura empresarial con enfoque en el cliente.

Según el modelo de cultura de Carolyn Taylor, los comportamientos exitosos y sostenibles se fundan en ciertas capacidades de lo que la autora llama el "Ser". *La cultura del ejemplo Taylor Carolyn 2006*. Una de las tareas más importantes que debe desarrollar una organización que busca constituirse y ser reconocida por su liderazgo en el servicio, es trabajar con el personal que tenga responsabilidades y contacto directo con los clientes para desarrollar en ellos capacidades que generen reacciones positivas en las personas que atienden. Las compañías deben trabajar sobre un modelo de desarrollo de competencias para sus equipos de trabajo, de manera que los líderes actúen generando conciencia, sentimientos, valores y creencias entre sus colaboradores, alineados con el objetivo corporativo deseado.

El enfoque de la cultura organizacional orientada al servicio se distingue claramente de otros modelos, ya que estos solo proponen la estandarización mediante protocolos de atención como una variable diferenciadora. Pero al apostar a crear una cultura de servicio, una organización busca que sus integrantes interioricen ciertos valores enmarcados dentro de una estrategia sostenible a largo plazo y no solamente que se limiten a replicar lo que puede ser percibido por el cliente o consumidor final, como una rígida fórmula de comportamiento. De ahí la complejidad de lograr una verdadera cultura de servicio.

Desarrollar una Cultura de Servicio implica saber observar y escuchar con profundidad y consistencia al cliente. Sin embargo, esta capacidad no es tan obvia como parece para gran parte de las organizaciones. La mayoría de éstas orientan el trabajo a la ejecución de lo que saben hacer, más que a indagar en las preferencias de los clientes. Este es el desafío de los líderes, definir y aplicar con éxito una mentalidad que ponga al cliente en el primer lugar. Por consiguiente es de la mayor relevancia identificar, entender y conocer de manera minuciosa cual es el verdadero cliente. Cuales son sus principales motivaciones, que lo anima realmente y que lo enamora.

Las personas que adquieren un bien o servicio con alguna frecuencia deben ser consideradas como el eje central de cualquier negocio. Si una persona compra una sola vez este no debe ser considerado como cliente sino como un comprador eventual. Esa diferencia entre cliente y comprador hace una gran diferencia, ya que las organizaciones necesitan clientes, no compradores ocasionales.

De acuerdo a Tschohl (2001), citando un estudio de American Management Association, las compras realizadas por clientes leales –*quienes recurren*

con frecuencia a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos— representan el 65% del volumen de ventas promedio de la empresa. Lo que significa que un negocio necesita mantener una base de clientes repetitivos de por lo menos el 65% para permanecer en una industria. También Deming (1989) señala que las utilidades de una empresa provienen, principalmente, de los clientes frecuentes. El cliente frecuente o repetitivo es capaz de generar beneficios hasta 10 veces mayores que el cliente impactado por campañas publicitarias. A partir del genuino conocimiento del cliente, una organización puede establecer una verdadera estrategia que le permita a través de la satisfacción de sus necesidades lograr un crecimiento y una permanencia en el mercado.

Es pues este el reto mas importante de toda organización, la de articular la cultura corporativa basada en la proclamación de su misión, visión y valores, con una clara orientación al cliente. Pero existe un elemento importante que actúa como el verdadero impulsor del sistema de valores y creencias de la organización, este elemento es La Ambición. Mientras que el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de los miembros de una empresa, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante.

Las ambiciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Cuando estas ambiciones se combinan con un conjunto fuerte y positivo de valores, se recibe el respaldo de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, que en definitiva es el factor más importante para la puesta en práctica efectiva de un modelo estratégico con una clara orientación al cliente.

Por último, el cambio con una orientación al cliente debe mejorar las competencias de conocimiento que los empleados tengan de su compañía, productos y servicios que ofrece, así como de los procesos internos básicos. Estas competencias de conocimiento, incrementa el nivel de consciencia sobre las actividades de otras áreas, generando una cultura de mutua colaboración. Para esto es necesario también, que las organizaciones entiendan que se requiere de un nuevo perfil de empleado, que no sea exclusivamente un elemento productivo que se limita a repetir un proceso, sino que aporte e innove continuamente.

“esta nueva generación de empleados trabajan en la era del conocimiento y entienden que el éxito en la economía de su empresa, proviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor. (Drucker : 1957)

Un enfoque en el cliente requiere entonces una estrategia de servicio al cliente que le permita traducir la filosofía implementada en verdaderas acciones que generen valor agregado a la organización, de manera que se convierta en una ventaja competitiva que lo distinga dentro de un sector económico. Esto es el resultado de una estrategia bien estructurada y definida que involucra un proceso de transformación de un enfoque clásico a un enfoque holístico con objetivos definidos en el mediano y largo plazo

CONCLUSIONES

La cultura organizacional tiene el poder de atraer y en ella se conjuga el verdadero sentir de la organización. Todo lo que sus miembros realizan contiene el ADN sobre sus valores, principios, rituales y mitos, que se traduce en una especie de poder relevante y que se manifiesta a través de las acciones expresadas tanto de los grupos formales como de los grupos informales que la componen. Esta energía se encarga de mover de manera dinámica toda la organización y es la encargada de promover los cambios.

Al tratar de implementar un modelo de gestión con enfoque en el cliente, es de suma importancia de ejercer control sobre la dinámica de estos grupos es el punto clave para generar un clima organizacional positivo que permita el aporte continuo y la evolución de la empresa. Los líderes tanto formales como informales, deben actuar como influenciadores positivos del cambio que sirvan como apoyo a la nueva implementación de manera que se reduzca la resistencia al cambio.

Uno de los retos más importantes para la alta gerencia es el de articular las metas organizacionales y los intereses de las personas, buscando la implementación de un modelo de gestión orientado al cliente pero teniendo especial cuidado con la integración de los intereses del individuo y la organización. De la misma forma es importante enfocarse en el desarrollo de trabajo en equipo, entrenamiento a líderes y a la conducción de una etapa de transitoriedad en el proceso de cambio.

Se debe buscar que las organizaciones desarrollen una arraigada cultura de servicio y un enfoque hacia el cliente, para que de manera casi inconsciente sus actuaciones estén impregnadas por un esfuerzo excepcional que garantice su total satisfacción. Esto generara entre los colaboradores

comportamientos innovadores que irán más allá de las normas definidas por la organización. La asignación de recursos así como las conductas y decisiones de sus líderes, deberán transmitir la prioridad que ocupa el cliente para la compañía.

Teniendo claro esto, la propuesta de valor de una organización deberá enfocarse hacia el fortalecimiento del conocimiento técnico y el desarrollo del talento humano basado en un sistema de gestión por competencias, con el fin de proporcionar al consumidor final un valor percibido muchas veces diferente al valor real. Debido a la gran competencia en casi todos los sectores, más allá del precio, el cual también es determinante a la hora de elegir un producto o servicio, debe existir, por decirlo así, un toque mágico adicional que le proporcione al cliente una verdadera experiencia grata, que exceda sus expectativas la hora de consumir bienes o servicios y que lo incentive a convertirse en un cliente frecuente.

Referencias Bibliográficas

Bund, B. (2006) De afuera hacia adentro: Cómo construir una organización basada en el cliente para obtener resultados decisivos. México: McGraw Hill.

Capra, F (2002). Las conexiones Ocultas. San Francisco, EEUU. Ed. Anagrama.

Deal, T .Kennedy, A. (1982). Cultura Corporativa: Los ritos y rituales de la vida corporativa. Reading MA. Addison Wesley.

Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Drucker, P (1957). La Gerencia de Empresas. Primera edición

Fleury, M. (1989). Cultura y poder en las organizaciones. Editorial Atlas. Sao Paulo, Brasil.

Freitas, M. (1991). Cultura Organizacional - Formación, Topología e Impacto. Sao Paulo: Makron, McGraw-Hill.

Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas. Sao Paulo, Barsil.

Homans, G. (1950). El grupo humano. Editorial Eudeba, Buenos Aires Argentina.

Lewin, K. (1948). Resolución de conflictos sociales. Nueva York: Harper.

Paul Shrivastava (1983). A Typology of Organizacion Learniang Systems. Journal of managenet Studies. vol. 20, num. 1, pp. 7-28.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, teoría y practica. México: Prentice Hall.

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la prácticade la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, España.

Schein, E. (1984). Cultura Organizacional y Liderazgo, p 56.

Taylor, C. (2006). La cultura del ejemplo: Una Nueva Manera de Hacer Negocios. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Tschohl, J. (2001). Servicio al Cliente: El Arma Secreta de la empresa que alcanza la Excelencia. México: Editorial Pax.

Cybergrafía

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia: <http://www.rae.es>

Drucker, P (1957). La Gerencia de Empresas. Primera edición. el 14 de Octubre de 2012 de <http://es.shvoong.com/books/248317-el-legado-peter-drucker/#ixzz28e5XwiOF> y <http://es.shvoong.com/books/248317-el-legado-peter-drucker/#ixzz28e5MTzHb>

FREITAS, M. (1991). Recuperado el 14 de Octubre de 2012 de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-cambios-178380.html>

FREITAS, M. (1991). Recuperado el 14 de Octubre de 2012 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_5/16.htm

FREITAS, M. (1991). Recuperado el 14 de Octubre de 2012 de <http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/UNID-4-RH-I-2010-CULTURA-ORGANIZACIONAL-GRANDES-TEMAS-EM-DEBATE.pdf>

Schein, E. (1984) . Recuperado el 12 de Octubre de 2012 de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>